

УДК 005.932

Бакута А. В., аспірант, Запорізька
державна інженерна академія,
м. Запоріжжя

АУТСОРСИНГ – ОСНОВА СПІВРОБІТНИЦТВА ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ З ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ШЛЯХУ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

Бакута А.В. Аутсорсинг – основа співробітництва логістичних центрів з промисловими підприємствами на шляху до оптимізації витрат. В статті розглянуто логістичні системи як нереалізований потенціал зниження витрат, поліпшення якості поставок, розподілення і реалізації готової продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вивчено роль логістичних центрів як чинника оптимізації витрат промислового підприємства. Досліджено консалтингові послуги в організації логістичних центрів. Визначено переваги аутсорсингу в виконанні функцій логістики

Бакута А.В. Аутсорсинг – основа сотрудничества логистических центров с промышленными предприятиями на пути к оптимизации расходов. В статье рассмотрены логистические системы как нереализованный потенциал снижения расходов, улучшения качества поставок, распределения и реализации готовой продукции и повышения конкурентоспособности предприятий. Изучена роль логистических центров как фактора оптимизации расходов промышленного предприятия. Исследовано консалтинговые услуги в организации логистических центров. Определенно преимущества аутсорсингу в выполнении функций логистики

Bakuta A.V. Outsourcing as basis of colliaboration of logistic centers with enterprise on way to optimization of expenditure. This article concerns the logistic systems as unrealized potential of lowering waste, increasing of quality supplying, distribution and realization ready-made production and the increasing abilities of competition of enterprises. It was learned the role of logistic centers as a factor of optimization expenditure of industrial enterprise. It was explored the consulting service in the organization of the logistic centers. It was determined the advantages of outsourcing in the fulfillment of logistic functions.

Постановка проблеми: В останні роки на українських підприємствах відбувається зменшення обсягів прибутку, зростання питомої ваги витрат через надмірне утворення матеріальних запасів, нестачу достовірної та своєчасної інформації про становище на ринку збуту, конкурентів, зростає чисельність збиткових підприємств.

В сучасних конкурентних умовах успішне функціонування підприємства багато в чому залежить від рівня використання концепції логістики. Інструментарій логістики на практиці надає можливість багатократно підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок його інтеграції в єдину логістичну систему, що проявляється через оптимізацію матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних потоків, а також через оптимізацію структури логістичної системи.

Мета статті – дослідити консалтингові послуги в організації логістичних центрів як чинника оптимізації витрат промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Підприємство є первинною ланкою в структурі національної економіки, воно виконує головні виробничі функції в економіці як окремого регіону, так і країни загалом. Саме на рівні підприємства створюється потрібна суспільству продукція, виконуються необхідні послуги.

На сьогодні ринок не в змозі поглинати випуск продукції і послуг, і їх збут стає гострою проблемою для більшості підприємств. Спочатку зусилля підприємств були спрямовані переважно на зниження собівартості виробництва одиниці продукції, сьогодні важливо зниження витрат, пов'язаних зі збутом. Крім того, керівництво сучасних підприємств досить часто стикається зі складними проблемами у сфері постачання. Наприклад, підвищенні закупівельні ціни, несвоєчасне виконання замовлень виробничих підрозділів, непрозоре складське господарство, великі запаси матеріалів та обладнання на складах породжують проблему неліквідів. Ця сфера тісно пов'язана з транспортом, який відіграє особливу роль в діяльності промислових підприємств. Практично на всіх підприємствах відсутні сучасні транспортні засоби, які б відповідали світовим стандартам, спостерігається відсталість інфраструктури транспорту, недостатність кількості вантажних терміналів, низький техніко-технологічний рівень, високий ступінь фізичного та морального зносу рухомого складу транспорту, низький рівень організації управління перевезень [6,с.138].

Істотний нереалізований потенціал зниження витрат і поліпшення якості поставок, а відповідно, і підвищення конкурентоспроможності підприємств утримує у собі логістика.

Для того, щоб комплексно виділити проблемні питання сучасної логістики, необхідно чітко уявляти функціональні сфери логістики та її цілі.

На сучасному етапі розвитку логістика вирішує такі завдання:

- 1) надходження всіх матеріалів у відповідних кількостях, якості й асортименті до місця споживання;
- 2) зміна запасів матеріалів у відповідь на інформацію про можливості їх швидкого придбання;
- 3) зміна політики продажу вироблених товарів на політику виробництва товарів, які продаються;
- 4) зменшення оптимального розміру партії постачання та обробки до одиниці;
- 5) якісне виконання всіх замовлень у мінімальні строки.

Логістика дає змогу скоротити час виробництва товарів, знизити собівартість продукції. Встановлено, що застосування принципів логістики дає змогу, наприклад, скоротити на 30-50 % рівень запасів сировини і матеріалів, на 25-30 % - транспортні витрати [4,с.8].

Дані Європейської асоціації логістики свідчать про те, що застосування логістичних розробок дає можливість скоротити час виробництва товарів на 25 %, знизити собівартість продукції на 30 %, скоротити обсяги матеріально-технічних запасів на 30-70 % [7,с.163].

Досягнення подібних результатів, які ми бачимо на прикладі промислових підприємств економічно розвинених країн, можливе наразі створення сучасних логістичних центрів (комплексів).

На вітеутність належним чином налагодженої логістики на промислових підприємствах України вплинули консервативні погляди та близорукість топ-менеджменту українських підприємств на тлі радянського менталітету, нездатного усвідомити важливість переходу підприємств на безскладове виробництво. Безскладове виробництво передбачає поступовий перехід до «тягнутої» системи управління матеріальними потоками, яка використовує принципи концепції «точно в строк», з застосуванням послуг логістичних комплексів (центрів), здатних забезпечити не лише збереження, а й обробку товарів.

Концепція «точно в строк» - це сучасна концепція побудови логістичної системи в виробництві (операційному менеджменті), постачанні та розподіленні, заснована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідній кількості до того часу, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних з утворенням запасів.

Концепція «точно в строк» тісно пов'язана з логістичним циклом та його складовими, вона виключає надлишкові запаси як у виробництві, так і в розподіленні та реалізації. Багато з існуючих сучасних логістичних систем, заснованих на даному підході, орієнтовані на короткі складові логістичних циклів, що потребує бистрої реакції ланок логістичної системи на зміни попиту і, відповідно, виробничої програми.

Логістична концепція «точно в строк» характеризується наступними основними рисами: мінімальними (нульовими) запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції; короткими виробничими (логістичними) циклами; невеликими обсягами виробництва готової продукції та поповнення запасів (поставок); ефективною інформаційною підтримкою; високою якістю готової продукції і логістичного сервісу.

Логістичні системи, що використовують принципи концепції «точно в строк», являють собою «тягнучі» системи (pull systems), в яких розміщення заказів на поповнення запасів матеріальних ресурсів або готової продукції відбувається, коли кількість їх в окремих ланках логістичної системи досягає критичного рівня. При цьому запаси «втягуються» по розподільчим ланкам логістичної системи від постачальників матеріальних ресурсів. В концепції «точно в строк» істотну роль відіграє попит, який визначає подальший рух сировини, матеріалів, компонентів, напівфабрикатів і готової продукції [10, с.166-169].

Практичне впровадження концепції «точно в строк» на якомусь одному сучасному підприємстві зустрічає перешкоди, основною з яких є дефіцит коштів. Тому концепцію «точно в строк» доцільніше впроваджувати в логістичних центрах (комплексах).

Сучасний логістичний центр являється транспортно-експедиційним підприємством, яке виконує транспортно-розподільчі функції з широким спектром послуг і являє собою комплекс інженерно-технічних споруд із високотехнічним обладнанням. Логістичні центри звільняють клієнтів від непрофільних робіт, сприяючи прискоренню руху товаро-матеріальних потоків, скороченню транспортних витрат, зменшенню витрат і псуванню вантажів, надання клієнтам додаткових сервісних і комерційних послуг.

В логістичних центрах здійснюється технологічна взаємодія різних видів транспорту на основі централізованого управління перегрузочними і іншими операціями, пов'язаними зі складською перевалкою і сервісним обслуговуванням клієнтів і рухомого складу.

Завдяки функціонуванню логістичного центру можливе забезпечення реалізації системного підходу та підвищення ефективності управління підприємством [14].

Логістичний центр - основний механізм інтеграції функціональних областей підприємства, а організаційно-економічний механізм його формування має бути спрямований на удосконалення таких процесів, як оперативність виконання замовлень, спрощення документообігу, обліку та внесення даних щодо операцій з товарами, підвищення мотивації та продуктивності персоналу, підвищення якості складських процесів, забезпечення безперебійного комерційного процесу постачання-збут, уникнення ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю.

Координоване та інтегроване управління вище зазначеними процесами, а також усіма логістичними потоками, призведе до зменшення загальних витрат підприємств, що є основною ціллю удосконалення діяльності підприємства з точки зору підприємництва [12].

В таблиці 1 проведено порівняння діяльності логістичного центру та промислового підприємства з власною логістичною службою (власна розробка автора).

Удосконаленню діяльності підприємства сприяє і розвиток аутсорсингу - передача в управління спеціалізованим фірмам всього процесу бізнесу або його окремих функцій. Передача логістичних функцій підприємства спеціалізованій фірмі (в нашому випадку - логістичному центру) дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, завдяки:

Таблиця 1

Порівняння факторів, характеризуючих діяльність логістичного центру і підприємства з власною логістичною службою

Фактори	Діяльність логістичного центру	Діяльність промислового підприємства з власною логістичною службою
Запаси, їх розмір та тривалість виробничого циклу	Страхові запаси непередбачені. При замовленні запасів враховують лише поточну потребу, яка формується з урахуванням програми випуску готової продукції. Передбачається підтримка мінімально можливого виробничого циклу, що потребує швидкої реакції служб постачання залежно від попиту на продукцію.	Потребує утворення складських запасів, наявність яких може захистити від помилок поточного планування і ненадійності постачальників. Замовлення обумовлені економічним розміром партії поставки. Тривалість виробничого циклу охоплює великий часовий інтервал, із-за наявності страхових запасів, що не передбачає мобільності служби постачання.
Збут	Чітке відстеження попиту, який спонукає до випуску саме «потрібної» продукції на ринку, що підштовхує підприємство до інноваційного розвитку і швидкого переорієнтування виробництва. Передбачається випуск продукції невеликими партіями – залежно від попиту.	Консервативний погляд до максимального випуску готової продукції без належного урахування потреб ринку.
Постачальники	Відпрацьовуються надійні відносини з невеликим колом постачальників, які стають партнерами і відносини з якими мають залежний характер для обох сторін.	Ділові відносини підтримуються тривалий період з великою кількістю постачальників, між якими штучно підтримується конкуренція.
Інновації	Потребує швидкого розвитку та мобільності до переходу на нові технології, що створює передумови для підтримки політики випуску продукції високої якості і без браку.	Повільний розвиток на шляху до впровадження «ноу-хау». Це дає підстави враховувати брак при випуску готової продукції із-за наявності морально (а досить часто і фізично) застарілого обладнання.
Кадрова політика	Потребує висококваліфікованих фахівців на всіх рівнях, у всіх підрозділах, які можуть швидко адаптуватися до змін в політиці підприємства і проявляти ініціативу у підтримці належного виробництва кінцевої продукції.	Управління виконується виключно топ-менеджментом і менеджерами середньої ланки, не передбачається командний стиль праці на всьому підприємстві, що призводить до розширення штату працівників і до подрібнення обов'язків.
Вплив на розвиток державного економічного розвитку	Прямий шлях до створення міцних стосунків підприємств галузі регіону, що спонукає до горизонтальної інтеграції, яка передбачає усунення конкуренції і спонукає до розвитку окремого підприємства і галузі у цілому. Спонукає державну владу до підтримки підприємств прийняттям належної законодавчо-нормативної бази.	Підприємство розглядається як окремий суб'єкт господарювання, від діяльності якого, максимально може залежити добробут певного міста. Не передбачає швидкий розвиток як економічних так і соціальних відносин з іншими підприємствами і службами в країні.

Зростанню ефективності:

- скорочення операційних витрат - (перехід від постійних до перемінних витрат) – в разі, якщо підприємство самостійно займається логістикою, результатом будуть фіксовані витрати (напр., на підтримку складів, транспортного парку), розмір яких не залежатиме від загального товарообігу, в той час як аутсорсинг комплексного логістичного обслуговування дозволяє досягнути скорочення витрат;

- скорочення інвестицій в сфері логістики (склади, транспортний парк та співробітники) забезпечує більшу ефективність та гнучкість діяльності компанії.

Підвищенню якості:

- вища якість ринкового обслуговування та економія часу – швидші та своєчасні доставки товарів, гнучкість логістичних рішень залежно від потреб клієнтів, професійне управління ресурсами, детальний контроль.

- сучасні логістичні рішення – з огляду на ринкові тенденції, завдяки глибшому розумінню логістичних процесів та власним ноу-хау логістичного оператора.

Досвідчений та професійний логістичний оператор створює імідж компанії та гарантує надійність та безпеку.

Наприклад, компанія «Hyundai» в Великобританії передала на аутсорсинг логістичному оператору компанії «Lex» виконання наступних робіт: управління запасами, прогноз попиту, зворотну логістику, навчання дилерів. «BMW » використовує компанію «Exel» для управління глобальним розподілом запчастин для марки «Rolls Royce» [13].

Передавши функції логістики зовнішнім структурам, компанії можуть зосередитись на основних задачах, позбавляються проблем підбору спеціалістів з логістики, знижують витрати.

Передача підприємством логістичних функцій логістичному центру може бути більш кваліфікованою, з досягненням позитивних результатів за короткий термін, якщо підприємства звертатимуться за послугами до консалтингових фірм.

Сьогодні перемогу у конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами підприємства, основу її стратегічних переваг формують передусім нематеріальні активи - інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консультування, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємств.

Управлінське консультування необхідне для оздоровлення вітчизняної економіки. Останнім часом найпоширеніші «захворювання» в бізнесі існують в маркетинговій діяльності, так звана «ринкова сліпота» породжує безліч ускладнень. За статистикою, понад 75% усіх банкрутств у світі пояснюються поганим знанням свого власного продукту, споживача, каналів поширення і конкурентів. З цієї проблеми маркетингової діяльності впливає окрема проблемна складова – логістична діяльність підприємств. Тому найновішим різновидом консалтингових послуг є оптимізація логістики підприємства [1,с.12-15].

Але створення логістичного центру не під силу та й недоцільне для окремо взятого підприємства і передбачає сумісне вкладання інвестиційних коштів промислових підприємств певного міста чи регіону, де кожне підприємство буде окремою ланкою одного логістичного ланцюга і опиниться на шляху до поступової горизонтальної інтеграції господарських відносин в межах цього логістичного ланцюга. Однією з найважливіших переваг при цьому є підтримання добросовісної конкуренції в галузі та регіоні, оскільки підприємства являються партнерами, залежними один від одного. Не менш важливим є підвищення якості роботи служб постачання та збуту підприємств-партнерів, оскільки вони займатимуться лише укладанням та належним оформленням договорів та підтримкою виконання умов договорів, бо лише при чіткому виконанні умов поставок можлива якісна робота логістичних центрів.

При створенні логістичних центрів в певному регіоні важливо також залучати до співробітництва підприємства середнього та малого бізнесу однієї галузі. Це також дасть можливість розвиватися підприємствам не лише у великих, а й у невеликих містах регіону.

Отже, завданням консалтингу є належне вивчення проблем логістики підприємств з метою зацікавлення підприємств в вирішенні проблеми не власними зусиллями, які не завжди дають бажані результати, а шляхом звертання за допомогою до сторонніх консультантів у налагодженні логістичної системи своїх підприємств та створенні логістичних центрів. Незалежні консультанти допоможуть вирішити низку спорів, які виникатимуть між підприємствами в юридичних, фінансових та організаційних питаннях.

Висновки. Логістика містить значний потенціал скорочення витрат і підвищення ефективності роботи промислових підприємств.

Передача логістичних функцій логістичному центру дозволить підприємству зосередитись на основних задачах, позбавитись проблем підбору спеціалістів з логістики,

знизити витрати на складування, зберігання і постачання-збут матеріалів і готової продукції. Позитивні результати при цьому будуть досягнуті в більш короткий термін, якщо підприємства звертатимуться за послугами до консалтингових фірм.

Інтелектуальна складова бізнесу – основа її стратегічних переваг, тому для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємств необхідно залучати такий інтелектуальний ресурс, як управлінське консультування.

Список використаних джерел:

1. Вероніка Верба. Управлінське консультування в Україні – місія нездійснена? / В. Верба // Синергія. – 2004. - № 3 – С. 12-15
2. Волгин В.В. Склад, логистика, управление, анализ. - 9-е изд, перераб. и доп. – М. издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 768 с. (с.20-22)
3. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика / Е. А. . Голиков. – М.: ИД «Дашков и К», 1999, 217с (с.20 - 24)
4. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. – М.; Центр экономики и маркетинга, 1998. – 168 с.
5. Данилишин Іван Вітчизняний консалтинг обростає м'язами // Консалтинг. – 2005. - № 3. - С. 15-18. (15)
6. Єлетенко О.В. Проблеми сучасної логістики та шляхи їх вирішення // Актуальні проблеми економіки.- 2008 - №4.- С. 135-141. (135-136, 139,140)
7. Климова І.Г. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2006 - № 4.- С. 163-166. (163)
8. Лебедько Сергій Складська логістика в Україні: тенденції та прогнози // Консалтинг в Україні. - 2007 - №7-8 (48-49). (16-17)
9. Оніся Вовк Коли бізнес стає дорослим. Система управління підприємством: як визначити готовність компанії до змін. // Консалтинг в Україні 2007. №№ 1-2 с. 42-45
10. Основы логистики. Учебное пособие под ред.. Л.Б.Мирошник и В.И.Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 1999.-200с.
11. Трофімова Ольга Такий різний консалтинг. Класифікація консалтингових послуг // Синергія. - 2004 - №3. - С. 19-27. (24)
12. <http://www.rusnauka.com.ua>
13. <http://www.raben-group.com.ua>
14. <http://librar.org.ua>

Ключові слова: Логістика, матеріальні потоки, інформаційні потоки, транспортна інфраструктура, логістичний центр, «тягнуча» система управління матеріальними потоками, концепція «точно в строк», консалтинг, аутсорсинг.

Ключевые слова: Логистика, материальные потоки, информационные потоки, транспортная инфраструктура, логистический центр, «тягнуча» система управления материальными потоками, концепция «точно в срок», консалтинг, аутсорсинг.

Keyword: Logistic, material flows, information flows, transport infrastructure, logistic center, “pull” management system of material flows, conception “just in time”, consulting, outsourcing.